

# ESTRATEGIA & Negocios

Red Castle  Group

Octubre de 2005 - Nº 71

## Charles García

El empresario  
que conquistó Florida

### Gente

## Stefan Krause

El CFO de BMW  
en entrevista exclusiva

### Negocios

## Snacks

competencia crujiente

### Finanzas

## Autos dinamizan mercado crediticio

### INFORME ESPECIAL

## Miami

Meca de  
los negocios

### NUEVA SECCIÓN

## Ellas compiten

e-strategia  
Software  
financiero  
en alza

### SÉPTIMA ENTREGA

## Los más influyentes

Grandes bufetes  
de la región

### ESPECIAL

Bienes Raíces  
Evolución  
y nuevas  
tendencias

Familia S.A.  
Los Arias

Además

■ Ley & Mercado

■ Tendencias

■ Emprendedores

Golf  
EN 



# EMPRESARIO SUI GENERIS

STERLING FINANCIAL INVESTMENT GROUP FUE FUNDADO HACE OCHO AÑOS POR TRES PERSONAS EN LA CIUDAD DE MIAMI Y HOY TIENE UNA RED MUNDIAL DE MÁS DE 400 PROFESIONALES DE LAS INVERSIONES. EL CRECIMIENTO EXPLOSIVO DE LA FIRMA LA PUSO EN EL RADAR DE LA COMUNIDAD DE LA BANCA DE INVERSIÓN DE ESTADOS UNIDOS COMO LA DÉCIMA MAYOR EMPRESA DE SERVICIOS FINANCIEROS DE FLORIDA, SOLO SUPERADA POR COMPAÑÍAS LÍDERES COMO MERRILL LYNCH, PRUDENTIAL SECURITIES, SALOMON SMITH BARNEY Y PAINE WEBBER.

LA EMPRESA NO HABRÍA LLEGADO DONDE ESTÁ SI NO FUERA POR LA CONDUCCIÓN DEL PANAMEÑO CHARLES GARCIA, FUNDADOR, PRESIDENTE Y DIRECTOR GENERAL, UN JOVEN EMPRESARIO CON UNA MANERA PARTICULAR DE SER Y DE HACER NEGOCIOS, CUYO PRINCIPAL SECRETO PARA ALCANZAR EL ÉXITO, COMO ÉL MISMO LO AFIRMA, SON SUS COLABORADORES.

Adriana Zamora

Sterling Financial tiene actualmente nueve oficinas en el exterior: Panamá, Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, España, Inglaterra y Grecia. Espera abrir 12 nuevas en América Latina, incluyendo a Costa Rica y México.

Los ingresos anuales de esta empresa pasaron de los US\$106.000 en 1997 a US\$24 millones en los últimos años. Esto le valió el reconocimiento de la Universidad de Florida como: "Firma privada de crecimiento más acelerado en el estado de Florida" y "Firma de minorías de crecimiento más acelerado en el estado de Florida", dos de los máximos galardones concedidos en el ámbito de los negocios en ese estado.

En agosto del 2002, la revista *Hispanic Business* la reconoció como la compañía hispana de más rápido crecimiento en Estados Unidos y en octubre de ese mismo año fue incluida en el prestigioso catálogo de la revista *Inc*, "Lista de los 500 de Inc", como la octava empresa de capital privado de más rápido desarrollo en ese país.

Hoy García enfrenta el reto de convertir a su empresa en el segundo banco de inversión estadounidense con presencia en América Latina, después de Merrill Lynch.

Como otras decisiones de su vida, convertirse en empresario enfocado al mercado de las finanzas corporativas no era exactamente parte de los planes de Charles García. Su vida estuvo anteriormente dedicada a la academia militar y al estudio de leyes. Sin embargo, hoy vive el triunfo alcanzado por su empresa y lo atribuye a la aplicación de

una estrategia novedosa.

La compañía está centrada principalmente en el mercado hispano en Estados Unidos y en América Latina y se dedica a corretaje de valores, banca de inversión, análisis de mercados y asesoramiento a compañías que buscan una penetración exitosa entre clientes que hablan español.

A diferencia de los bancos tradicionales que establecen franquicias en América Latina, Sterling busca socios que han estado en el país meta por lo menos durante los últimos diez años y diseña una estrategia de productos y servicios para ese lugar.

En Estados Unidos –mercado que representa el 40% de sus ingresos– Sterling recluta agentes de bolsa o consultores en finanzas independientes, a quienes les ofrece un buen porcentaje en comisiones, con la advertencia de que a ellos les corresponde pagar de su propio dinero el mantenimiento de la oficina. De esta manera, esta compañía minimiza gastos de capital y, además, su exposición cuando la economía no anda en sus mejores épocas.

No obstante, el verdadero negocio de Sterling reside en las cuentas institucionales. Esta empresa tiene cuentas de aproximadamente 200 instituciones, entre las que se encuentran Citigroup, Goldman Sachs y el Banco de América.

Antes de fundar Sterling Financial, García cogerecenciaba un fondo privado de valores, en el que invertía en títulos de bancos regionales y de entidades financieras. Allí fue reconocido como accionista pionero en el activismo, ya

que sus inversiones y estrategias legales propiciaron que el fondo creciera de US\$15 millones en 1993 a cerca de US\$70 millones en 1997.

García es además un miembro activo de la comunidad hispana. Ha sido identificado por la revista *Hispanic Business* como uno de los "100 hispanos más influyentes en Estados Unidos".

El empresario conversó con *Estrategia & Negocios* en su oficina en Miami, acerca de su carrera profesional, los logros de su empresa, su faceta como escritor, su familia y su opinión sobre su país de origen.

## EMPRESA PIONERA

**¿Cómo nació la idea de establecer esta empresa?, ¿la creó con capital propio?**

Es muy gracioso. Antes no existían empresas del sector en el que yo estoy enfocado, que estuvieran dirigidas al mercado latinoamericano y al mercado hispano en Estados Unidos, y que conocieran la cultura del inversionista de esos países.

El capital tiene varios orígenes: yo puse de mi bolsillo US\$800.000, también proviene de amigos y de mi familia.

**¿Por qué se enfoca hacia el inversionista latinoamericano?**

Existe una oportunidad latente. El inversionista latinoamericano tiene necesidades únicas que no están siendo satisfechas eficientemente por los proveedores financieros. Sterling reconoce este potencial y tiene los recursos, la experiencia, el conocimiento de la cultura y, sobre todo, el compromiso hacia la región.

Sterling, a diferencia de las firmas globales de inversión, ofrece una plataforma flexible e imparcial, apropiada para que nuestro equipo de profesionales, con más de 40 años sirviendo a los inversionistas de la región, pueda brindar una asesoría enfocada hacia los objetivos de estos.

**¿Por qué un inversionista debería escoger a Sterling?**

¿Se ha sentado alguna vez con un potencial inversionista que viene de Latinoamérica? Esto es lo que le va a pedir: seguridad en su inversión, preservación de capital, un rendimiento atractivo, baja volatilidad y crecimiento de su inversión en el largo plazo.

Sterling ha diseñado una estrategia de inversión con estos objetivos en mente. No somos partidarios de las ganancias rápidas y fáciles, no creemos en productos de moda con rendimientos irreales. Nuestra estrategia no acepta distracciones. El objetivo de nuestra asesoría no es especular, es obtener rendimientos sostenidos en el largo plazo.

**¿Qué más necesita el inversionista latinoamericano?**

Busca servicio, atención personalizada, un asesor que invierta el tiempo necesario en conocerlo. Cuando se está con un cliente latinoamericano, no se le está vendiendo un producto. Se está iniciando una relación de confianza que se construye a través de una de inversiones financieras.

Sterling tiene un equipo completo de profesionales que pertenecen a esa cultura, que habla en su idioma. Es casi imposible que una de las firmas grandes provea este acceso y menos en el idioma de nuestra región.

# El mensaje



**Uno de sus pasatiempos es ir a practicar surf a playa Tamarindo, en Costa Rica, ¿qué otros pasatiempos tiene?**

Me encanta correr en autos y el surf porque lo puedo hacer con mis hijos. Practico golf de vez en cuando también. Hago ejercicio casi todos los días, tengo buena energía. Me gusta pasar tiempo con mi familia, me encanta leer y escribir.

**¿Qué tipo de literatura lee?**

Libros de negocios y novelas. Me encantan las novelas históricas, principalmente, y los libros espirituales.

**Usted publicó un libro: *Un mensaje de García*.**

**¿De dónde nació esa faceta como escritor?**

Cuando yo era muy pequeño, mi padre todos los fines de semana nos daba un libro a mis hermanos y a mí y nos decía: "Quiero que lean este libro y el próximo sábado nos sentamos". Nos hacía preguntas sobre lo que aprendimos del libro, qué nos gustó, qué no nos gustó y con base en eso nos daba un dinero para la semana. Después de un tiempo me hacía escribir sobre lo que me gustaba del libro. Mi padre trabajaba conmigo para que yo pudiera expresarme bien. Cuando fui militar escribía bastante, escribí un libro sobre Cuba, escribía para los periódicos y para revistas sobre temas sociales. Cuando fui a la escuela de leyes traté siempre de recordar que lo importante es tener un mensaje en la cabeza y poder transmitirlo a otras personas.

**Ahora el mercado está lleno de libros sobre superación personal, cómo alcanzar el éxito, etc. ¿Qué diferencia este libro de los demás que podemos**

# de García



## encontrar en las librerías?

Muchos de los libros recomiendan a las personas hacerse un análisis, ver cuáles son sus deficiencias y trabajar en ellas. No creo en eso. Creo que hay que hacer un examen de la personalidad y enfocarse en las fortalezas. Digo a la gente que determine cuáles son sus fortalezas y dedique todo su trabajo y tiempo a desarrollarlas.

## ¿Cómo aplica esto a su familia?

Mi hija tiene notas perfectas en literatura, inglés y ciencias, pero no le gustan las matemáticas. Yo no le digo que deje lo demás y se enfoque el 100% en las matemáticas. Hay cosas básicas que tiene que saber en matemáticas y trato de empujarla en esas áreas donde ella tiene habilidades.

## Si supiera que iba a fracasar, ¿qué habría hecho con su vida?

Hay muchas personas y muchos libros que dicen que uno tiene un destino que no se puede cambiar. Yo no creo en eso. Yo creo que Dios nos ha creado y nos ha dado herramientas y nosotros podemos trabajar mano a mano con nuestra vida espiritual para servir y hacer cosas que queremos hacer.

## Entonces, ¿dónde reside la base del éxito?

Si se mantiene un balance entre la vida espiritual, las personas que se aman y las ambiciones personales, entonces usted tiene éxito en la vida y no importa si está arriba o abajo, porque la vida da vueltas. Si tiene ese balance, usted puede enfrentar cualquier desafío en la vida, no importa lo que pase.

## A diferencia de otras entidades financieras, ¿cuál ha sido la estrategia de su empresa?

Sterling cuenta con una posición geográfica privilegiada para el desarrollo estratégico de nuestro negocio en el mercado hispano en Estados Unidos y en el mercado latinoamericano, con nuestras sedes en Miami y Panamá, como puntos clave.

En Latinoamérica nuestra estrategia ha sido expandirnos con base en alianzas estratégicas con organizaciones financieras sólidas y de un profundo conocimiento del mercado local. Trabajamos para ser el aliado principal de organizaciones que necesitan diversificar y ampliar su oferta de servicios y productos. Somos un complemento a las inversiones locales.

Nuestra filosofía de inversión y nuestro enfoque en banca de inversiones nos da una ventaja competitiva para servir al mercado hispano y al latinoamericano con productos y servicios que reflejan el conocimiento de la cultura y la experiencia en estas industrias.

## ¿Habría podido levantar esta empresa desde Panamá?

La respuesta es no, porque en nuestros países la costumbre es comprar una marca. Yo quería crear una marca. En Panamá se busca adquirir una marca ya establecida, una compañía que tenga nombre. Y desde ese punto de vista, nunca hubiera podido competir contra Merrill Lynch y otros que ya son muy conocidos en Centroamérica.

## En la región, ¿quiénes son sus principales clientes?, ¿a cuáles empresas en particular les ha prestado servicios?

Una de las cosas importantes que nos caracteriza es la confidencialidad. Nuestros clientes, sean institucionales o particulares, quieren tener privacidad, y que no se sepa qué están haciendo ellos con el dinero. Lo único que puedo decir es que entre nuestros clientes se encuentran desde empresas pequeñas hasta muy grandes.

## En América Central usted cuenta con una oficina en Panamá. ¿Por qué en este país? ¿Tiene pensado establecerse en algún otro de la región?

La razón principal es que soy panameño y mi país tiene una cultura bancaria muy desarrollada, además existe la Zona Libre. Esta sede es un buen negocio. Actualmente desde allí se manejan los negocios para Latinoamérica. Para mí todos los países son atractivos.

## La compañía fue nombrada como la de más rápido crecimiento entre las que son propiedad de hispanos. ¿A qué atribuye usted este desarrollo y en cuál área de los servicios que ofrece se dio?

Ha sido rápido porque el mercado está creciendo en forma muy rápida. Hemos estado en el mercado exacto, en el momento más oportuno. El crecimiento se ha dado sobre todo en manejo de fondos, corretaje, banca de inversión. En este año hemos cerrado cuatro negocios muy importantes para la compañía.

## LÍDER NATO

### ¿Cómo definiría su estilo de dirección?

Simplemente trato de relacionarme con personas muy inteligentes y que puedan trabajar como equipo. Delego en ellas, les doy las responsabilidades para que ellas tomen

## Cerca de la política



Nació en 1962 en Panamá. Hijo de padre panameño y madre estadounidense. Su padre fue médico del desaparecido ex presidente de ese país, Omar Torrijos.

Se graduó de la Academia de la Fuerza Aérea de Estados Unidos en 1983; tiene una maestría en gobierno de la Universidad de Oklahoma y un grado en leyes de la Universidad de Columbia.

Ha trabajado para tres presidentes de Estados Unidos: Ronald Reagan, George W. Bush, padre y Bill Clinton. En febrero del 2002, el actual presidente George W. Bush lo designó miembro de la Comisión de Asuntos de Excelencia Académica para los hispanoamericanos, en la que es el encargado de desarrollar un modelo para disminuir y cerrar la brecha educativa de la niñez hispana en Estados Unidos.

En enero del 2003, el gobernador de Florida, Jeb Bush, lo nombró como el único hispano ante el Comité de Educación del estado, una nueva entidad del gobierno responsable de mejorar el sistema educativo, con un presupuesto anual de más de US\$15.000 millones.

decisiones. Si van a hacer algo en lo que no estoy de acuerdo, me siento y les doy mi opinión. Ellas están ahí porque saben más que yo en una determinada área. Si me gusta que me presenten reportes periódicos sobre cómo están caminando. Si pasa un tiempo y no alcanzaron los objetivos planteados, trato de analizar el porqué, si no tenían el entrenamiento, no conocían bien el mercado, qué errores cometieron y si los debo reemplazar por otra persona.

**¿Delega muy fácilmente o ya tiene marcadas sus pautas?, ¿en qué campos delega?**

Delego porque mi rol es trabajar en la parte estratégica del negocio: cuál es su dirección, cuál es su cultura, cuál es el carácter del tipo de personas que trabajan en la empresa. Creo que es muy importante en una firma como esta contratar buenas personas y delegarles trabajo.

**Además de inteligentes, ¿cuáles son las cualidades de los ejecutivos de los que usted se rodea?**

Como mis mercados son Latinoamérica y el hispano en Estados Unidos, busco personas que puedan analizar y responder con facilidad a las distintas culturas, diseñar productos y desarrollar una relación con nuestros clientes. Personas íntegras, agradables. Como integramos una empresa nueva, trato de contratar a ejecutivos que tengan más de diez años de experiencia en otras firmas más grandes, para que aporten sus conocimientos y usen la plataforma que nosotros tenemos.

**¿Cuáles aspectos de la idiosincrasia panameña inciden en su forma de liderazgo?**

Siempre he analizado a muchos líderes globales, pero para mí uno de los más importantes fue Omar Torrijos. Mi padre fue su médico personal y lo conocí muy bien porque visitaba mucho mi casa. Una de las cosas que siempre me llamó la atención de lo que él decía es esta anécdota: "Si mandas a cuatro hombres ciegos a ver a un elefante, cada uno te va a dar un concepto diferente. Lo que pasa en la vida no es que estemos ciegos, sino que cada persona mira con sus propios anteojos".

Torrijos siempre decía que cuando él quería una res-

puesta a un problema mandaba a tres o cuatro personas a explorarlo, para que luego le dieran consejos sobre lo que debía hacer. Él escuchaba todos los puntos de vista y formaba su propia opinión. Nunca la formaba con base en lo que un solo ciego dijera sobre lo que era un elefante.

Eso me caló mucho y por ello siempre trato, ante cualquier situación de la empresa, de pedir consejos a varias personas. Luego tomo una decisión final.

**Pero si los puntos de vista son contrarios, ¿qué ocurre?**

Mucha gente le tiene miedo al conflicto, yo creo que es bueno. Cuando me encierro con los administradores, lo importante para mí es que discutan, se peleen, pongan todo sobre la mesa. Al final, trato de buscar el consenso. Si no hay consenso, yo tengo la palabra final. Y cuando salimos de ese cuarto, para mí lo importante es que todos respaldemos una decisión.

**¿Cómo influye su formación militar en su estilo de liderazgo?**

Entre los cuadros de mi oficina tengo uno que dice: "No traiga problemas, sino soluciones". Cuando estaba en la academia militar, una vez llegué ante mi superior y le conté que tenía un problema. Él me dijo: "Soldado, no me traiga problemas, sino soluciones". Al otro día llegué y le dije: "Mi capitán, le traigo una solución". Y él me dijo: "Soldado, no me traiga una solución, sino tres, porque no sabe si alguna le va a fallar".

Eso mismo pido a mi equipo, que no me traiga problemas, y no una, sino tres o cuatro soluciones.

### UNA VISIÓN EXTERNA

**Desde Miami, ¿cómo visualiza a la región centroamericana?**

Todos los países de la región han tenido una mejoría económica a medida que la economía mundial se ha ido recuperando. Es conveniente que los países continúen trabajando hacia una estabilidad macroeconómica duradera y que los niveles de deuda pública en la región se reduzcan a cifras sostenibles en el largo plazo.

## Sterling Financial en breve



Tiene cuatro divisiones:

- Administración de activos. Manejo profesional del patrimonio de un inversionista con un enfoque de crecimiento sostenido en el largo plazo.
- Corretaje, compra y venta de instrumentos financieros, como un complemento al mercado local.
- Banca de inversión. El levantamiento de capital de expansión para empresas, asesoramiento a compañías que buscan una penetración exitosa en el mercado hispano en Estados Unidos.
- Renta fija institucional. Análisis y ejecución de transacciones en el mercado de renta fija de Estados Unidos y en mercados emergentes, con operaciones superiores a US\$10.000 millones mensuales.

El principal desafío para Centroamérica es aprovechar las oportunidades que se le abren con el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos (Cafta, por sus siglas en inglés). Es importante hacer notar que el Cafta no solo involucra el eventual libre comercio con Estados Unidos para cada uno de los firmantes, sino también el libre comercio dentro de la región. Esto último contribuirá a reforzar el Mercado Común Centroamericano, lo que permitirá aprovechar economías de escala en la producción de bienes finales para el mercado regional y de insumos para los bienes exportados a terceros mercados, en especial al estadounidense. El libre comercio regional debería ser un fuerte incentivo a la inversión extranjera y local.

**¿En qué han cambiado Panamá y la región desde que usted se trasladó a vivir a Estados Unidos?**

Nuestros países pasaron por épocas muy difíciles, que dificultaron la inversión tanto local como extranjera por mucho tiempo. Hoy podríamos decir que existen las herramientas para corregir poco a poco las distorsiones comerciales que tanto daño nos han hecho. Estoy convencido de que nos hemos convertido en un mercado de oportunidades.

La llegada de la democracia a nuestros países, el crecimiento y el estímulo que se ha dado a la empresa privada han sido fundamentales para contar con una nueva visión, mucho más comercial y atractiva para la inversión. Nos queda ahora enfrentar retos como el de la globalización, pero siento que estamos listos y preparados para competir con los mejores.

**¿Qué opina del Cafta?**

Los acuerdos de libre comercio, por sí solos, no son armas para lograr el desarrollo económico. Estos solo presentan oportunidades y, para aprovecharlas, es indispensable que los países trabajen arduamente en mejorar su competitividad. La educación y el entrenamiento de la mano de obra son aspectos centrales de este esfuerzo. Los

países de la región tendrán que hacer fuertes inversiones para el mejoramiento de la infraestructura y de la calidad del elemento humano. Esto hace indispensable que se aborden las reformas tributarias que ya están en discusión, con miras a lograr una recaudación más acorde con las necesidades de inversión de los países.

**Como empresario hispano y residente en Estados Unidos, ¿cuál es su opinión respecto de cómo se podrían mejorar los lazos comerciales entre Estados Unidos y América Central?**

Yo creo que el Cafta es un buen paso para crear las oportunidades, pero hay mucho trabajo por hacer. Las democracias crean las oportunidades internas para el comercio entre la región y con Estados Unidos.

Pero hay un tema que afecta al mundo entero, el de la globalización, y ahora estamos compitiendo a escala global con Europa, con China, con India. Los países tienen que poner mucho más atención a la educación de su población para poder competir. Pongamos como modelo lo que pasó en Singapur, que es una de las economías más fuertes del mundo y la población tiene un nivel de desarrollo más alto que en Gran Bretaña. Y eso lo alcanzó en los últimos 25 años. Un país extremadamente pobre ahora es extremadamente rico, porque hizo una inversión enorme en la educación de sus pobladores.

Nosotros estamos volviendo a una economía basada en el capital intelectual y el capital intelectual no tiene fronteras. Así que si los países no toman el tiempo para desarrollar el capital intelectual de su población, se van a quedar atrás.

Eliminar las barreras comerciales es el primer paso, pero si no se educa al pueblo para que compita en esa nueva globalización, es muy poco lo que se puede hacer.

Hace 20 años los países más ricos eran los que tenían los recursos naturales, pero ahora países como Singapur, que no poseen oro ni petróleo, pero cuentan con capital intelectual, son los que están creciendo más rápidamente. ■